



## トップメッセージ

# 「Change & Challenge」

一人ひとりの「志」を、  
未来を創る原動力へ

kewpie 

### 100周年の節目を越え、 確かな成果を「次なる成長」へ

2025年度、私たちの象徴である「キューピー マヨネーズ」は発売100周年という大きな節目を迎えました。私がこの1年言い続けたのは、「お客様に100年間ご愛顧いただき続けたことに誇りを持ち、これまでの歴史を振り返り、自分たちの言葉でステークホルダーの皆様へ感謝と未来に向けた夢を伝えよう」ということです。

こうした想いのもと、100周年は社員一人ひとりの手で創り上げる「意志を込めたお祝い」となりました。社員自らが展示を設計し、自分たちの言葉で「キュー

ピー マヨネーズ」の進化と可能性をプレゼンテーションする。このプロセス自体が、次代を切り拓く主体性を養う挑戦となりました。この熱量は国内のみならず海外拠点にも波及し、地域イベントの開催など、現場発の企画が次々と形になりました。

仲間たちの熱のこもった行動は、周囲を巻き込みながら次々と広がっていきました。私自身も現場を回り、誇りを持って生き生きと働く従業員の姿を何度も目にしてきました。営業現場や工場で話を聞くと、一人ひとりがブランドの意味を改めて考え、「これからの食をどう創っていくか」を真剣に語ってくれる。その姿を見て、私はこの会社の未来は現場の志によって支えられているのだと強く感じています。

キューピー株式会社  
代表取締役 社長執行役員

高宮 満





## 過去最高益の達成と、未来への投資

現中期経営計画の初年度となった2025年度は、原材料価格の高騰に加え、高病原性鳥インフルエンザによる鶏卵不足や不透明さを増す国際情勢といった、極めて厳しい環境が重なる年でもありました。そうした複合的な困難に直面する状況の中、全社一丸となって国内での迅速な価格改定、付加価値商品の提供、サプライチェーンの効率化や海外事業の拡大に取り組んだ結果、営業利益は346億円と過去最高益を達成することができました。

この成果は、私たちが人的資本、ブランド、研究・技術開発、IT・デジタル、サステナビリティ、グローバルの「6つの未来投資領域」へ、着実に布石を打ち続けてきた結果でもあります。今回得られた利益は、現中期経営計画期間中に計画している1,000億円の設備投資を確実に遂行し、非連続な成長を実現するための大切な「未来への原資」となります。強固な基盤の上に、投資を確かな価値として積み上げていくのは、一人ひとりの自律的な行動に他なりません。

### 『3つの志』を基軸に、挑戦し自律する組織へ

現中期経営計画で掲げたテーマ「Change & Challenge」に当社グループ全体が迷いなく向き合っている背景には、私が2022年2月の社長就任当日に発信した「3つの志」への共感があったからだと感じてい

ます。不透明な情勢下、社内に漂っていた「短期的な数字を追うあまり、新しい挑戦を躊躇するような重い空気」を打破し、改めて自分たちの存在意義を定義し直すために提示したものです。

## 3つの志

### 1

#### お客様に喜ばれる商品やサービスを提供して社会に貢献すること

お客様の「おいしかった」という声こそが原動力です。すべての業務を社会貢献へとつなげ、社員一人ひとりが自らの仕事の価値を実感できる組織をめざします。

### 2

#### 働く人が仕事を通じて成長し、仕事を通じて喜び合えること

社員には自律的な「行動の責任」を求め、経営陣が「結果の責任」を担います。失敗を恐れず誰もが挑戦できる風土を醸成し、仕事を通じた自己実現と成長を支援します。

### 3

#### 利益を稼げる会社であること

利益は提供した価値の「証」であり、次世代に豊かな地球環境と子どもの笑顔をつなぐための「原資」です。創意工夫により着実に利益を上げ、持続的な未来投資へと還元します。

※2022年2月社長就任時に従業員向けに発信したメッセージ

この利益を稼ぐ力を全社で養うために、経営を疑似体験できる「まちのケーキ屋さん研修」を導入しました。この研修は、小さな店の経営を題材に、商品開発から調達、生産、販売、在庫管理、広告宣伝までを一つの流れとして捉え、限られた人員と資金の中でどのようにして価値（利益）を生み出していか学ぶものです。「オーナーシェフ」の経営マインドを全従業員が自律的に捉え、企業の規模にかかわらず、自らの言葉で語り、行動できる組織へと進化させていくために取り入れました。

### 現場の情熱を推進力に、変革を実装する

描いた戦略を具体的な形にしていくのは「人」の力です。2025年度の何よりの成果は、経営数値よりも全従業員が自らの仕事の中で「Change & Challenge」を自律的に捉え、行動を始めている、その確かな手応えを得られたことにあります。

当社グループでは、お客様と従業員の笑顔につながる品質向上の取り組みを「わくわく活動」と呼び、大切にしてきました。現場の工夫や挑戦を共有し、互いに称え合う場が「わくわくアワード」です。国内外のグループ会社から選ばれたチームが活動を発表し合う姿を見ると、現場の力の強さを改めて実感します。全員参加の取り組みをグループ全体に広げていくことが、私たちのめざす姿「世界の食と健康に貢献する」につながります。実際に、こうした現場のエネルギーは従業員エンゲージメントの向上にも表れており、組織の活力が着実に高まっていることを実感しています。



一人ひとりの想いが形になった事例の一つが、プラントベースフードの「GREEN KEWPIE」です。実は、この企画に私は2回「No」を出しました。当時の私には、市場性や収益性のハードルが非常に高く思えたからです。

しかし、担当した従業員は諦めませんでした。「環境負荷を減らし、未来の子どもたちに食の選択肢を残す。これはキュービーが今、やるべきことです」と何度も訴えてきたのです。その強い想いに触れるうちに、私自身も改めてこの挑戦の意味を考えるようになりました。中期的な収益だけを見れば慎重になるべき案件でしたが、社会の変化と将来を見据え、経営としてこの挑戦を進めることを決めました。今では航空会社の国際線の機内食のドレッシングに採用されるなど、新しい挑戦を象徴するブランドへと育ちつつあります。

「現場の情熱」をイノベーションの起点とし、それを

「経営の規律」で事業化する。この両立こそが、新たな市場を切り拓く力になると私は考えています。

研究開発においては、独自素材「酢酸菌GK-1」によるウェルネス領域への挑戦を強化しています。この挑戦は、単なる新素材の発見ではありません。マヨネーズの主原料である「お酢」を長年作り続けてきた私たちが、その醸造過程に存在する酢酸菌の可能性に着目し、10年以上の歳月をかけて科学的に解明してきたものです。

独自のメカニズムで免疫に働きかけるこの機能素材は、発酵とともに歩んできた私たちの長年の知見があるからこそ発見できたものであり、他社が容易に追随できない競争優位性があります。自社商品のみならず、社外パートナーとの連携による展開においても着実な成果を上げており、この独自素材を当社グループの「食と健康」を支える大きな柱へと育てていきます。

また、IT・デジタルについても、単なる効率化ではなく2,000体規模のAIエージェントの導入など最新技術を活用しながら、生産性を高めると同時に「人がより創造的に働ける環境」を実現します。「kewpie ID」を通じ、一人ひとりに寄り添う「食のパートナー」への進化をめざします。

## 5リージョン体制の深化と、持続的な成長を支える海外ガバナンス

成長戦略の柱の一つであるグローバル展開において、私たちは「国内・海外」という2つの分け方にとら

われず、世界を5つのリージョン（中国・アジアパシフィック・米州・欧州・日本）として定義をしています。

2025年度はインドネシア、タイ、米国で新工場が稼働するなど急激な成長を遂げましたが、同時に「成長痛」とも呼ぶべきガバナンスの課題も見えてきました。だからこそ今、私たちに求められているのは、グループとして大切にしてきた理念や想いを現地の仲間と共有し、志を一つにしていくことです。その上で、守りの要であるリスク管理を徹底しながら、意思決定の速さと透明性を高めていくことこそが、グローバルにおける持続的な成長の前提になると考えています。2023年度から「海外ガバナンス専門プロジェクト」を立ち上げ、リスク管理と機動的な経営が両立する、強固な基盤構築を進めています。

私たちの強みであるブランド、品質やメニュー提案力は日本で培ってきたものであり、その強みを世界各地へ展開する一方で、海外の多様な価値観や活力を日本が取り入れ、自らも進化させていく。5つのリージョンがそれぞれの強みを持ち寄り、相互に学び合うことで生まれる相乗効果。その考え方を一貫して遂行することこそが、私たちのめざす「5リージョン体制」の姿なのです。

## 国内事業の構造改革とSCM改善による、強靱な収益基盤の構築

グローバルでの成長を加速させる一方で、その原資を生み出す国内事業の進化は、私たちにとって極めて重要なテーマです。私は今、国内事業における抜本的



な構造改革とサプライチェーン変革を、強い意志を持って推進しています。配送効率の向上や拠点の最適化など、オペレーション全体の高度化を進めることで、外部環境に左右されない強靱な収益基盤を構築します。

私は、日本の食が持つ力を強く信じています。原材料、調理方法、盛り付け、おいしさ、そしてホスピタリティに至るまで、細部に徹底的にこだわるその総合力こそが、私たちの最大の強みです。当社グループは未来へ投資し、賃金を上げることで産業全体に活力を生み出し、経済を回していく責任があります。「未来の日本経済を支えるのは『食』である」。この信念を胸に、私たちは「サラダのリーディングカンパニー」として世界へ挑み、食の領域から日本を元気にしていきます。

## 社会課題の解決を経済価値へ転換し、 資本効率 (ROE 8.5%) の達成へ

私たちの「食」に対する信念を具現化する領域が、価値創造の3つのドメイン「サラダ・ウェルネス・サステナビリティ」です。

超高齢社会を迎える中で、食の力によって「フレイル(心身の活力の低下)」の進行を食い止めていくことは、私たちの大きな使命だと考えています。私は、社会課題の解決に真正面から向き合うことこそが、企業としての責任であると同時に、当社グループの持続的な成長を実現するための戦略そのものであると確信しています。この挑戦が新たな市場を切り拓き、企業価値の向上へと確実につながっていきます。

健康的で彩り豊かな食文化を広げる「サラダ」、一人ひとりの健康状態に寄り添った提案を行う「ウェルネス」、そして持続可能な社会づくりに貢献する「サステナビリティ」。私たちは、これら3つのドメインに注力し力を発揮することで、私たちへの信頼はさらに強いものになっていくと考えています。

食を通じて社会に価値を届け、お客様に選ばれ続けることで、持続的な利益を創出する。私たちは、この利益を単なる「結果」にとどめず、事業ポートフォリオを最適化し、さらなる資本効率を高めるための「機動力」へと変えていきます。中期的なROE 8.5%以上の達成を重要な通過点と位置づけ、ROICを意識した経営を徹底することで、「価値創造のサイクル」をより力強く、スピード感を持って回し続けていきます。

## 一人ひとりの「志」を未来を創る原動力とし、 世界の食と健康に貢献し続ける

現中期経営計画の後半2年間は、戦略をさらに研ぎ澄ませる重要な期間となります。私たちがめざすのは、世界中でキューピーの経営理念が深く根を張り、人々の健康に最も貢献し、「なくてはならない存在」となっている姿です。

そのために、私たちはこれまで以上のスピードで自己変革を進めていきます。将来、「変革は成し遂げた。もうスローガンは必要ない」と自然に言い合える、誰もが自律的に挑戦を続ける組織。それこそが、キューピーの理想の姿です。



その未来を実現するために、経営陣の使命は明確です。グローバルな視点をさらに共有し、従業員一人ひとりが適材適所で力を発揮し、互いに喜び合いながら成長できる環境を整えることです。

私には夢があります。引退して妻と一緒に海外旅行に出かけたとき、どこの国や地域でもスーパーマーケットに入ると「キューピー マヨネーズ」が置いてある光景と出会えることです。そのとき私は、「皆がバトンを受け継いでくれたおかげで、世界中で愛される存在になったんだな」と、心からその喜びを噛みしめられることでしょう。

「Change & Challenge」。私たちは、今日という日の歩みを誠実に積み重ねていきます。ステークホルダーの皆様には、変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。